心理学报 2018, Vol. 50, No.4, 436−449
Acta Psychologica Sinica
DOI: 10.3724/SP.J.1041.2018.00436

挑战性压力源与员工创新行为：领导−成员交换与辱虐管理的作用*

孙健敏[1] 陈乐妮[1] 尹 奎[2]
([1]中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872) ([2]北京科技大学东凌经济管理学院, 北京 100083)

摘 要 基于工作要求−资源模型, 探讨挑战性压力源在什么情况下能够促进创新。将领导−成员交换与辱虐管理作为工作资源, 辱虐管理作为影响领导−成员交换是否可以被视为工作资源的情境因素, 挑战性压力源作为工作要求, 检验了领导−成员交换、辱虐管理对挑战性压力源与员工创新行为关系的三维调节作用。基于两个领导−下属配对样本的分析结果表明：挑战性压力源、领导−成员交换和辱虐管理对员工创新行为有显著三维交互作用, 即领导−成员交换水平高、辱虐管理水平低时, 挑战性压力源与员工创新行为正相关, 在其他条件下, 挑战性压力源与创新行为不相关或者负相关。本研究验证了工作要求−资源模型在解释挑战性压力源与创新行为之间关系的有效性, 说明资源在挑战性压力源激发员工创新行为中扮演重要角色。

关键词 挑战性压力源; 员工创新行为; 领导−成员交换; 辱虐管理; 三维交互
分类号 B849: C93

1 引言

在当今多变复杂的商业环境中, 创新是一个组织生存和发展的关键(Sacramento, Fay, & West, 2013; Scott & Bruce, 1994)。以往研究更多强调有利的工作环境(e.g., 工作自主性)对员工创新行为的正面主效应, 工作场所压力在促进员工创新行为中的角色没有得到足够的重视(e.g., Amabile, 1988; Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014)。然而, 在现今的组织实践中, 员工需要应对更重的工作负荷、更多的时间压力以及角色冲突, 这些工作要求往往给员工带来沉重压力(LePine, Podsakoff, & LePine, 2005)。简言之, 现今的员工需要在压力下创新, 工作中的压力也能够激发出创新(Amabile, Hadley, & Kramer, 2002)。近年来, 研究者们确实汇报了工作压力源对员工创新的潜在积极作用, 并呼吁更多二者之间关系的理论阐述与实证证据(Sacramento et al., 2013; Sonnentag & Spychala, 2012)。

不同类型的压力源对员工创新行为的影响不同。压力源可分为挑战性压力源与阻碍性压力源(Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000)。阻碍性压力源对创新有消极作用已经达成共识(Sacramento et al., 2013), 但是关于挑战性压力源与员工创新的关系, 以往实证研究并没有得到一致的结论, 已发现的关系包括积极关系、被调节的积极关系、被调节的消极关系及曲线关系(e.g. Baer & Oldham, 2006; Lin, Ma, Wang, & Wang, 2015; Ohly & Fritz, 2010; Sacramento et al., 2013)。考虑到工作量大等挑战性压力源在员工工作场所中普遍存在(e.g., Bowers, 2007), 且挑战性压力源与创新之间关系的不一致研究结果, 探索挑战性压力源在什么情况下能够激发员工创新显得尤为重要。

元分析(Byron, Khazanchi, & Nazarian, 2010)指出, 压力源与员工创新关系不一致的原因是：在某些情况下, 压力源过多地消耗了员工的资源, 使得员工缺乏进行创新的条件。基于此, 员工的资源应该被视为挑战性压力源与员工创新之间关系的边界条件。本研究使用工作要求−资源理论(Bakker &

收稿日期: 2017-04-24
* 中国博士后科学基金(2017M620017); 中央高校基本科研业务费(FRF-TP-17-059A1)。
通信作者: 陈乐妮, E-mail: cln1992@126.com

Demerouti, 2007), 研究挑战性压力源与员工创新行为之间的边界, 该理论指出, 工作场所的积极结果来自于工作要求与资源的平衡。高工作要求与高工作资源会使员工在创新过程中更加投入(Crawford, LePine, & Rich, 2010)。如果员工获得了充足的工作资源, 就能够减少挑战性压力源对自身的资源损耗, 更加投入、更加有效地应对挑战性工作要求, 通过挑战性压力源获得个人收益与成长 (LePine et al., 2005; LePine, Zhang, Crawford, & Rich, 2016), 从而驱动创新。

在工作场所中, 领导者决定了员工工作资源的分配, 而且领导力对于创新绩效的影响也很重要(e.g., Liu, Liao,& Lio, 2012)。因此, 来自领导的资源是影响员工如何回应挑战性压力源的重要权变因素(Lian, Ferris, & Brown, 2012)。本研究关注了两种领导相关的变量作为调节压力源作用机制的资源：领导−成员交换与辱虐管理。来自领导的支持或者与领导的交换关系可能缓冲挑战性压力源对员工资源的消耗, 但是领导−成员关系本身发挥作用离不开领导的具体风格或行为(e.g., Lian et al., 2012)。领导−成员交换关系指示了员工能够获得领导资源的多寡, 辱虐管理决定了领导−成员交换作为应对工作挑战资源的角色。领导−成员交换与辱虐管理共同决定了来自领导资源对压力源负面效应的缓冲作用, 强化挑战性压力源的正面效应。

具体来说, 大量研究表明, 领导−成员交换质量越高, 员工得到的资源越多(e.g., Graen & Uhl-Bien, 1995; 陆欣欣, 孙嘉卿, 2016)。换言之, 领导−成员交换质量越高, 下属就越可能拥有充足的资源应对挑战性压力源的要求, 也就越有可能在挑战的驱动下创新。因此, 本研究首先检验领导−成员交换对挑战性压力源与创新之间关系的调节作用。另一方面, 在某些情况下, 高质量的领导−成员关系并不能给员工带来充沛的资源应对挑战, 与领导关系好的下属可能需要面对更高的工作要求, 从而消耗资源(陆欣欣, 孙嘉卿, 2016), 当领导的品质存在缺陷时, 更是如此(Jiang, Law, & Sun, 2014)。可见, 当领导−成员交换带来较高的资源消耗时, 高质量领导−成员交换可能并无助于下属应对挑战性压力源。基于以往的研究, 领导行为, 尤其是负面行为, 能够影响领导−成员交换消耗资源的程度。因此, 本研究在检验领导−成员交换和挑战性压力源对创新的交互作用的基础上, 进一步检验辱虐管理对领导−成员交换调节作用的影响。一般而言, 辱虐管理往往伴随着低质量的领导下属关系(e.g., Xu, Huang, Lian, & Liao, 2012)。然而, 负面的人际行为(e.g., 吼叫、排斥)并不只会发生在疏离、冷淡的关系中, 也能够发生在亲密、相互支持的亲属关系中(e.g., Berscheid & Regan, 2005), 即辱虐管理行为同样也可能发生在高质量的领导下属关系中(Lian et al., 2012)。高质量领导下属关系中发生的辱虐管理会提高员工维护与领导关系的难度, 使得员工感到与领导的关系更加难以捉摸(Xu, Loi, & Lam, 2015), 也使得高质量的领导−成员交换难以满足员工的需求(Lian et al., 2012)。因此, 辱虐管理会影响领导−成员交换作用的发挥。

基于工作要求−资源模型(Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), 旨在探讨挑战性压力源与员工创新行为关系的边界条件。首先, 将领导−成员交换质量作为一种来自领导的资源, 探讨领导−成员交换质量的调节作用; 其次, 进一步考虑上下级垂直对偶关系中领导端的领导行为是否会影响来自领导−成员交换作为工作资源的角色, 进而影响挑战性压力源与员工创新行为的关系。研究贡献主要有三点：首先, 整合工作要求−资源理论与挑战性−阻碍性压力源模型, 说明理解挑战性压力源与员工创新之间的关系, 需要考虑员工能拥有多少应对挑战的资源, 深化了对影响挑战性压力源与创新之间关系权变因素的理解。其次, 通过研究领导−成员交换与辱虐管理的三维调节作用, 发现高质量的领导−成员交换能够赋予员工应对压力资源的多少是取决于领导在与下属相处中的具体行为, 证实了与领导的关系和领导行为会共同影响员工对压力的反应。最后, 从工作要求−资源模型的角度丰富了对于员工创新影响因素的理解。理论模型见图 1。

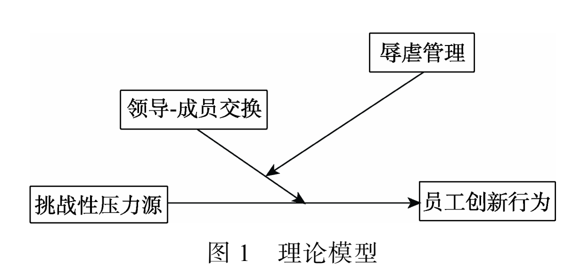


图 1　理论模型

2　文献回顾和理论假设

2.1　挑战性压力源与员工创新行为：工作要求−资源模型的视角

员工创新行为是指员工在工作中产生、传播和

执行新想法。一个创新的员工善于在工作中产生新想法，向工作中同事、领导传播新想法、以及寻找资源使得他们的新想法得以执行(Bruce & Scott, 1994)。创新有关文献指出，那些能够激励员工将注意力与资源投入到新点子的产生与落地中的工作环境有利于员工创新水平的提升(Scott & Bruce, 1994)。在以往的研究中，创新的环境前因往往是有利的工作环境(e.g., 组织支持、工作自主性) (Amabile et al., 2002)。作为通常会负面影响员工的工作环境(Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008)，压力源在创新的研究中没有得到充分的重视。然而，员工的创新行为往往需要在压力的环境中产生(Leung, Huang, Su, & Lu, 2011)。实证结果表明，某些压力源除了带来压力之外，也具有激励员工投入创新的功能(Sacramento et al., 2013)。因此，探明压力源在什么情况下才能积极影响员工创新意义重大(Leung et al., 2011)。

作为一类*好*压力源，挑战性压力源除了会消耗员工精力与资源，也能够给员工带来较好的收益与成长机会。挑战性压力源包括工作量大、工作时间紧、以及工作责任范围广等(Crawford et al., 2010; Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2005, 2016)。关于挑战性压力源影响机制的观点颇为复杂。以往使用压力的认知评价理论指出，被评价为挑战的压力源在给员工带来压力的同时，具有积极作用。挑战性压力源给予员工未来收益的期许：只要员工能够应对挑战，他们就能够获得更高的工作绩效、更丰富的工作经验或者更娴熟的工作技能(Sacramento et al., 2013)。这种期许能够激励员工，抵消掉压力带来的负面影响，取得更高水平的工作场所结果(LePine et al., 2005; Zhang, LePine, Buckman, & Wei., 2014)。值得注意的是，最近的一些元分析表明挑战性压力源对绩效的预测力的置信区间为[−0.38, 0.22]跨度较大(Gilboa et al., 2008)，这暗示着挑战性压力源对绩效的影响有很大一部分的变异没有得到解释。

挑战性压力源对工作结果影响的复杂性同样体现在挑战性压力源与员工创新的关系中。挑战性压力源与员工创新之间的关系不一致。一些研究指出挑战性压力源，比如时间压力能促进创新行为(Ohly & Fritz, 2010; Sonnentag & Spychala, 2012)；另外一些研究指出时间压力会负向影响员工创新(Amabile et al., 2002)。二者关系不一致关系原因是，一方面，挑战性压力源激励员工应对挑战，努力工作，有助于创新。高水平投入工作的员工会更具有好奇心、更愿意投入风险性高的工作活动(比如探索、试验)来解决工作问题，从而提升创新水平(Baer & Oldham, 2006)。挑战性压力源为创新性的问题解决提出了需求，激活了创新思维(Byron et al., 2010)。另一方面，挑战性压力源会给员工带来压力、损耗认知资源，消减了挑战性压力源对员工创新的积极作用。认知资源削减使得员工使用更简单的认知策略，比如收缩注意力范围等(Eysenck, 1995)。使用更为简单的认知策略的员工会更倾向于产生更平庸的想法，也更不倾向于推进创意落地(e.g., Byron et al., 2010; Zhang et al., 2014)。因而，挑战性压力源在促进员工创新上需要边界条件。在面对挑战性压力源时，如果员工拥有足够的资源，或者员工消耗的资源能够得到外界的补充，挑战性压力源对员工创新的正面激励作用不会被削弱。员工资源能强化挑战性压力源对员工创新行为的积极作用。

工作要求−资源模型是解释工作要求(压力源)作用机制的一大理论取向(Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001)。该理论的基本观点是，工作要求或者压力源会消耗员工的能源，与工作倦怠正相关；工作资源则能够帮助员工达成工作目标，激励员工，满足员工的工作要求，促进工作投入，与工作倦怠负相关。工作要求−资源理论进一步指出工作资源与要求的平衡能够带来员工更好的结果(Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007)。工作资源能够调节工作要求与结果变量之间的关系。首先，工作资源可以让员工减少资源的损耗，使其更有能力完成工作要求。其次，工作资源能强化员工在压力中的激活状态，激励其完成工作任务(Crawford et al., 2010)。以往研究指出当工作资源与工作要求同时高水平时，员工的激励水平最高，在创新过程中投入最高(Bakker et al., 2007)。基于工作要求−资源模型，工作资源能够抵消挑战性压力源对员工产生的资源消耗，促进挑战性压力源的激励作用，强化挑战性压力源的正面作用(Bakker et al., 2007; Crawford et al., 2010)。因而，本研究将工作资源视为调节变量，用以解决挑战性压力源与员工创新行为之间关系结论不一致的问题。

2.2 领导−成员交换的调节作用

基于工作要求−资源模型(Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001)，工作资源是挑战性压力源对员工创新发挥积极作用的边界条件。在

Crawford 等(2010)之后，工作要求−资源模型这一理论取向在解释挑战性压力源的作用机制方面没有得到充分发展，特别是作为调节变量的工作资源的种类非常有限，仅集中于组织资源与个人资源。比如组织支持使得员工有更多组织资源应对工作中的挑战，正向调节挑战性压力源与工作绩效的关系(Wallace, Edwards, Arnold, Frazier, & Finch, 2009)；再比如个人的责任心能够指派个体资源来应对挑战性压力源，正向调节挑战性压力源与绩效的关系(Lin et al., 2014)。领导者作为员工工作资源的重要来源，在以往有关挑战性压力源作用边界的研究中没有得到重视。

在挑战性压力源领域，领导的相关变量是一类重要的调节变量。以往研究多从认知评价理论角度出发，指出领导方式能够改变员工对压力源的认知，从而调节压力源的作用 (Zhang et al., 2014; LePine et al., 2016)。虽然以往研究积累了领导可以调节压力源作用机制的重要证据，但是以往研究中的调节变量集中于变革型领导与交易型领导这两大领导方式，其他有关领导的变量没有得到充分探索(Zhang et al., 2014; LePine et al., 2016)。特别是，以往研究缺乏从工作要求−资源的角度挑选作为能够作为员工资源的领导相关变量。在领导学研究中，领导−成员交换用以衡量上下级关系质量(Graen & Uhl-Bien, 1995)。领导与拥有高质量领导−成员交换的下属相互信任与支持对方，相互交换物质与非物质资源。在高质量的交换关系中，员工能够获得领导给予更多的有形和无形工作资源。作为对领导的回报，员工也更倾向于将拥有的资源投入到工作中(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995; Jiang et al., 2014; 陆欣欣，孙嘉卿，2016)。拥有高质量的领导−成员交换的员工会在工作中投入充沛的资源应对挑战性压力源。因而本研究选择领导−成员交换作为挑战性压力源与员工创新行为之间的调节变量。

根据工作要求−资源模型，工作资源与工作要求的平衡促进员工的投入与创新(e.g., Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2007)。在高水平的领导−成员交换质量下，挑战性压力源对员工工作场所结果的影响更为积极。首先，员工成功应对挑战性压力源需要足够的资源。领导−成员交换提供的工作资源能够让员工有更好满足挑战性需求的条件，减少挑战性压力源对员工个体资源的损耗。当与领导的交换质量高时，领导会给予员工更多工作上的支持与认可(Xu et al., 2012)，弥补员工在应对压力源时个体资源的损耗，员工拥有更高的能力来应对挑战性的工作。以往研究指出，来自领导的支持，或者与领导的关系质量能够弱化压力源与员工心理压力之间的正向关系(e.g., Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004)。

其次，高质量的领导−成员交换会强化挑战性压力源对创新的激励作用。拥有高质量的领导−成员交换的员工有更高水平的义务感来回报领导，会分配更多资源应对挑战性压力源(Dulebohn et al., 2012)。拥有高质量领导−成员交换的员工通常会将取得更高绩效作为回报领导的一种方式(陆欣欣，孙嘉卿, 2016)。挑战性压力源给予员工取得高绩效的机会。拥有高质量领导−成员交换的员工遇到工作中的挑战时，为了回报领导，他们会更加努力地去克服工作中的问题或者挑战。在面对大量的工作任务或者极高的绩效标准时，他们倾向于在这些挑战上投入更多时间与精力。因而，对于拥有高质量的领导−成员交换的员工而言，挑战性压力源更能激发他们将资源投入工作之中，进一步获得取得高水平创新的可能。Lin 等(2015)研究证明了员工分配资源的方式调节挑战性压力源的作用：当员工将拥有的资源投入到应对挑战性压力源中时，挑战性压力源对绩效的积极作用更强。

挑战性压力源一方面消耗员工的资源，另一方面激励员工，带给员工取得成就的可能。使用充沛的资源能够提升成功应对挑战性压力源的可能，激励员工提出更多具有创新性的问题解决方式，提升员工创新行为(LePine et al., 2005, 2016)。由以上分析可知，由于高质量的领导−成员交换作为一种工作资源，能够弥补员工的资源消耗，使得员工将资源指派在应对挑战性压力源的过程中，极大地提升成功应对挑战性压力源的可能性。因而员工能够更好地迎接挑战，进而收获挑战性压力源带来的积极结果。

相反，当领导−成员交换水平低时，挑战性压力源对员工工作场所的积极影响有限。首先，低质量的领导−成员交换的员工拥有更少的来自领导的资源，员工成功完成挑战性工作任务受到限制。由于缺乏应对挑战性压力源的工作资源，作为一种压力源的挑战性工作任务使得员工资源消耗更大(e.g., LePine et al., 2005; Zhang et al., 2014)。此外，拥有低质量的领导−成员交换的员工更不倾向于用高绩效回报领导，更不愿意将拥有的资源(努力和时间)

指派到应对工作挑战上。挑战性压力源对拥有低质量的领导−成员交换的员工的激励作用更弱。由于更少的可用资源与更少的资源指派在工作挑战上，在面对挑战性压力源的情况下，拥有低质量的领导−成员交换的员工进行创新的可能性更小。因而，挑战性压力源与员工创新的正向关系更弱。综上所述，提出如下假设：

H1：领导−成员交换正向调节挑战性压力源与员工创新行为之间的关系，即相比领导−成员交换水平低的员工，领导−成员交换水平高的员工，挑战性压力源与员工创新行为的正向关系更强。

2.3 挑战性压力源、领导−成员交换与辱虐管理的三维交互作用

依据工作资源−需求模型，领导−成员交换会正向调节挑战性压力源与员工创新行为之间的关系，接下来讨论领导−成员交换对挑战性压力源与创新行为关系调节作用的边界：辱虐管理(Tepper, 2000)。领导−成员交换本质上是一种垂直对偶关系，交换双方权力不对称是其区别于一般人际交换的重要方面(Erdogan & Liden, 2002; Graen & Uhl-Bien, 1995)。这种不对称性不仅仅体现在领导与员工交换的资源不同(比如，领导交换给员工的资源为支持、员工交换给领导的资源为高绩效) (Cropanzano & Mitchell, 2005)，更体现在领导−成员交换的过程中，领导比员工更有主导权(Erdogan &Liden, 2002; Jiang et al., 2014)。学者强调领导与成员之间的关系除了需要考虑领导与成员之间整体的关系质量之外，还需要考虑具体的领导行为(e.g., Lian et al., 2012; Xu et al., 2015)。领导行为能够影响领导−成员交换关系的平衡，进而影响领导−成员交换质量在挑战性压力源与创新行为之间关系中作为资源的角色(Jiang et al., 2014)。针对领导−成员整体关系质量的研究，往往忽视好的领导−成员关系也会有负面事件的发生。学者建议在考虑领导−成员交换质量的作用机制的同时考虑一种破坏性的领导行为：辱虐管理(e.g., Lian et al., 2012; Tepper, 2000; Xu et al., 2015)。

Tepper (2000) 将辱虐管理定义为“关于主管对员工的情绪和心理上的敌对状态的员工感知” (p. 178)。典型的辱虐管理行为包括对员工暴怒以及吼叫、当众羞辱员工、限制员工获得有效信息、对员工冷暴力以及威胁员工等(Xu et al., 2012; Tepper, 2000)。辱虐管理对员工的态度、情绪、心理健康、工作行为与绩效产生负面影响(e.g., Tepper, 2000; Xu et al., 2012; 吴隆增, 刘军, 刘刚, 2009)。

辱虐管理与领导−成员交换是两个独立构念。虽然看起来辱虐管理通常只会在低水平的领导−成员交换的情况下发生，但是员工也有可能在高水平的领导−成员交换的情况下受到领导的辱虐(Lian et al., 2012)。以往实证研究表明，领导−成员交换与辱虐管理是两个不同的构念(Lian et al., 2012; Xu et al., 2015)。互动双方的高质量关系同时包括了双方积极的人际行为与消极的人际行为，这两种效价不同的人际行为具有独立性(e.g., Fincham & Linfield, 1997)。Jiang 等(2014)使用领导正直调节领导−成员交换的作用，显示不正直的、会对下属产生不利行为的领导与高水平的领导−成员交换质量可以并存。领导−成员交换代表了一种长时间演化而成的领导与员工关系的一般水平；而辱虐管理代表了一类随时可发生的领导行为，这种领导行为不一定代表领导与员工整体关系较差(Tepper & Henle, 2011)。例如，虽然员工对与领导的关系有一种普遍的感受，比如领导理解他们的需求，领导会帮助他们工作等(Scandura & Schriesheim, 1994)，但他们也有可能会遭受领导的辱虐对待，例如领导的冷遇或领导忽视了他们的贡献等(Tepper, 2000)。

以往研究指出，在某些情况下，领导−成员交换高并不意味着员工工作资源高。当拥有高质量领导−成员交换时，员工有可能会承担更多来自领导的任务和责任，增加了资源的消耗(Dulebohn et al., 2012; Jiang et al., 2014)。作为一种坏的领导行为，由于辱虐管理影响领导−成员交换质量在挑战性压力源与创新行为之间关系中作为提供员工工作资源的角色，辱虐管理会削弱领导−成员交换对挑战性压力源与创新行为之间关系的正向调节作用。

首先，辱虐管理增加了员工在高质量的领导−成员交换中获得资源的流失。有关工作场所“不一致信息”的研究(Major, Zubek, Cooper, Cozzarelli, & Richards, 1997; Xu et al., 2015)指出，如果个体在支持性的关系中遭遇了消极事件，个体损耗的资源更大。当领导−成员关系质量与辱虐管理的水平都高时，员工接受到了组织的“不一致信息”。因而，当受到领导的辱虐对待时，与领导关系好的员工更可能会经历资源流失。与领导关系好的员工相信领导往往会支持、尊重他们、并且是他们工作资源的来源(Jiang et al., 2014)。因此，当这些员工成为领导辱虐的对象时，这种辱虐行为出乎他们的意料之外，给他们带来了资源的损耗。进一步说，有关领导行

为和与领导关系之间的“不一致信息”让领导−成员关系的性质难以预测。当与领导关系好的员工从同一个源头同时感知到支持和虐待时，他们经历的认知失调(Beehr, Farmer, Glazer, Gudanowski, & Nair, 2003; Xu et al., 2015)会消耗他们更多的资源。

其次，辱虐管理加大了员工将从高质量领导−成员交换中获得资源分配在应对挑战性压力源上的难度。在高水平的辱虐管理下，领导往往更多得从自我的利益考虑(e.g., Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz, & Tang, 2010)，高质量的领导−成员交换带来的资源与支持也难以满足员工的需求，这些员工不确定如何在应对工作挑战中有效地使用领导给予他们的资源与支持(Lian et al., 2012)。进一步说，高质量领导−成员交换关系的员工会尽力维持和领导相互信任与支持的紧密关系(Halbesleben & Bowler, 2007; Jiang et al., 2014)，当辱虐管理对他们释放出看似消极的信号时，他们会分配额外的时间和精力在经营与应对与领导的关系。然而在面对挑战性压力源时，员工同样需要在大量的工作、高绩效的绩效标准、短的工作期限与较大的责任范围上指派大量资源来应对。Jiang 等(2014)指出，对从自我利益出发的领导来说，高质量的领导−成员交换会加大员工在与领导关系中的投入，削弱其在工作任务上的投入。因此，高水平的辱虐管理加大了员工将从高质量的关系中得到的资源用于工作挑战中的难度。综上，当辱虐管理水平高时，高水平的领导−成员交换并不能帮助员工更好地应对挑战性压力源，弱化挑战性压力源的激励作用。

相反，当辱虐管理水平低时，高质量的领导−成员交换更能扮演好员工工作资源的角色。首先，低水平的辱虐管理不会妨碍员工能在高质量的领导−成员交换中获得较多资源。由于领导不会给予员工既支持又辱虐的“不一致信息”，领导的行为符合员工的期待，员工也不需要分配额外的资源来处理认知失调(Beehr et al., 2003)。在低水平的辱虐管理下，员工能够从领导处获得更多有效工作资源。

其次，低水平的辱虐管理不会妨碍员工将从高质量的领导−成员交换中获得的资源投入到应对工作挑战中。领导可能会更少地从自身需求与利益的角度出发，更多地考虑员工的需求(e.g., Xu et al., 2012; Xu et al., 2015; 吴隆增等, 2009)，高水平的领导−成员交换能够给员工带来更多适合员工自身特点的工作资源，从而有助于员工更有效地完成挑战性工作要求，在挑战的激励下投入创新。进一步，由于领导没有释放负性的信息，领导−成员交换关系高的员工不需要指派额外的精力与资源来维持高水平的交换关系，只需将充沛的工作资源投入到应对挑战性压力源中。当辱虐管理水平低时，高水平的领导−成员交换能够帮助员工成功应对挑战性压力源，强化了挑战性压力源的激励作用，使得员工投入到创新活动中，加大了员工取得高水平创新的可能性。综上，低水平的辱虐管理会强化领导−成员交换对挑战性压力源与员工创新行为之间关系的正向调节作用。本文提出如下假设：

H2: 挑战性压力源、领导−成员交换、辱虐管理对员工创新行为存在三维交互作用，即在低辱虐管理的情况下，高领导−成员交换水平的情况下，挑战性压力源与员工创新的关系的正相关更强。

3　研究方法

3.1　样本与程序

为了扩大研究结果的外部效度，研究收集了两个样本用以检验研究假设。两个样本的区别在于: (1) 行业不同，样本 1 来自于食品行业，样本 2 来自于服装行业、金融行业与电力行业; (2)上下级配对方式不同，前者采用 1 名上级与 1~2 名下属随机配对，后者采用 1 名上级与多名下属随机配对。如果两个样本数据得出相同的研究结果，说明研究结果更可靠。

样本 1：采用问卷调查的方法，调查对象来自于北京某大型能量饮品公司。在公司副总经理的帮助下，我们联系上了 252 位一线销售员工以及他们对应的 134 名一线销售领导。研究准备了两套调查问卷：领导版调查问卷与员工版调查问卷。员工版调查问卷测量员工的人口统计学信息、挑战性压力源(CS)、领导−成员交换(LMX)和辱虐管理(AS)。领导版调查问卷测量了员工的创新行为。调查问卷以网络的形式向调查对象发放，先将员工版调查问卷发放给员工(T1)，两周之后，再将领导版调查问卷发放给领导(T2)。研究使用调查对象的真实姓名将两套问卷进行配对。

在收到调查问卷的 252 名员工中，226 名员工填写并返回了问卷(89.7%的填答率)。两周之后，领导对其员工的创新水平进行评价。119 名领导(配上 206 名员工)填写并返回了问卷(91.2%的填答率)。在删除了空白太多的无效问卷之后，最后得到的有效问卷为 195 名员工(配上 112 名领导)。平均每一个领导评价 1.74 个员工。随后，我们随机地联系了

10%的调查对象，确保了问卷信息的真实性。员工的平均年龄为 36.14 岁(标准差为 6.62)，94.9%的员工为男性，27.2%的员工拥有本科及以上学历。

样本 2：采用问卷调查的方法，被试来自两家服饰公司、一家金融产品公司、以及一家电力公司。在各单位人力资源管理相关负责人的帮助下，共有 343 名员工与对应的 116 名领导参与了调查。研究以纸质版的形式发放了与样本 1 除去上下级相处时间之外其他信息都相同的两套调查问卷。现场填答、现场收回，并采用调查对象的真实姓名将两套问卷进行配对。

在收到调查问卷的 343 名员工中，332 名员工填写并返回了问卷(96.7%的填答率)。在删除了空白太多以及匹配不全的无效问卷之后，最后得到的有效问卷为 251 名员工(配上 83 名领导)。平均每一个领导评价 3.02 个员工。员工的平均年龄为 34.81 岁(标准差为 8.49)，61.0%的员工为男性，27.0%的员工拥有本科及以上学历。

3.2 测量工具

由于量表均在英文语境下开发，采用 Brislin (1980)的“翻译−回译”的程序将英文量表翻译成中文：首先邀请 4 名管理学在读硕士将英文量表翻译成中文；然后邀请 3 名管理学在读博士将其回译为英文量表；最后请 1 名组织行为学博士对比三个版本量表并提出修改意见。

挑战性压力源(CS)。采用 Cavanaugh 等(2000)编制的挑战性−阻碍性压力源量表中的挑战性压力源维度，共 6 个条目。员工对近 3 个月内所感受到的 6 种压力源(工作多、任务量大、时间紧迫、任务复杂、工作时间长以及任务责任大) 带来的压力程度进行评价。例题为“我需要完成的项目或者任务的数量”；“我感受到的时间紧迫性”。采用李克特 10 点计分法，从 1 到 10 代表压力越来越大(1 = 毫无压力；10 = 压力极大)。样本 1 中该量表的 Cronbach’s α 为 0.95；样本 2 中该量表的 Cronbach’s α 为 0.93。

领导−成员交换(LMX)。采用 Liden, Wayne 和 Stilwell (1993)的 7 个条目领导−成员交换量表。员工对领导−成员的关系质量进行评价。例题为“我很清楚我的上司是否会满意我的工作表现”；“我和我上司的关系很好”。样本 1 采用李克特 7 点计分法，从 1 到 7 代表对领导−成员关系质量陈述的同意程度越来越高(1 = 完全不同意；7 = 完全同意)。样本 2 采用李克特 6 点计分法(1 = 完全不同意；6 = 完全同意)。样本 1 该量表的 Cronbach’s α 为 0.83；样本 2 该量表的 Cronbach’s α 为 0.87。

辱虐管理(AS)。采用 Tepper (2000)的 15 个题目量表测量辱虐管理。员工对直属领导的辱虐管理行为的频率进行评价。例题为“我的领导嘲笑我”；“领导说我的想法很愚蠢”。采用李克特 6 点计分法，从 1 到 6 代表行为的频率越来越高(1 = 基本没有；6 = 频率极高)。样本 1 中该量表的 Cronbach’s α 系数为 0.96。样本 2 中该量表的 Cronbach’s α 为 0.97。

员工创新行为(INV)。采用 Scott 和 Bruce (1994)的 6 个题目的创新行为量表测量员工创新行为。领导对其员工的创新行为水平进行评价。例题为“该员工会提出新的想法”；“该员工会搜寻有关技术、流程、技艺或产品方面的新点子”。样本 1 采用李克特 5 点计分法，从 1 到 5 代表员工的创新行为水平越来越符合题目的描述(1 = 非常不符合；5 = 非常符合)。样本 2 采用李克特 6 点计分法(1 = 非常不符合；6 = 非常符合)。样本 1 中该量表的 Cronbach’s α 系数为 0.90；样本 2 中该量表的 Cronbach’s α 为 0.87。

控制变量。在样本 1 中控制了下属的年龄(以年为单位)、性别(0 = 男性；1 = 女性)以及教育程度(0 = 无本科学历；1 = 有本科学历)；在样本 2 中除去控制下属年龄、性别以及教育程度之外，还控制了与领导的共事时间(以年为单位)。

3.3 统计与分析

研究采用 Mplus 7.4 分析研究假设。两个样本中的所有变量都在下属个体层次分析。领导评价下属的员工创新行为。员工的数据嵌套在每一个领导下。样本 1 的组间差异 ICC (1)为 0.68；样本 2 的组间差异 ICC (1)为 0.68，两个样本的组间差异均较大。为了控制嵌套效应，在两个样本中均使用 Mplus 中的“cluster”和“type = complex”命令(Muthén & Muthén, 2007)控制嵌套效应。该方法使用“sandwich estimator”使得在样本不独立的情况下保证标准误(standard error)稳健，从而控制嵌套效应(Muthén & Muthén, 2007)。

4 研究结果

4.1 变量区分效度检验

使用验证性因子分析检验数据与模型的匹配性以及变量的区分效度。为了将每个因子中的条目数量减少到合理程度，在两个样本中均使用了打包法(Little, Rhemtulla, Gibson, & Schoemann, 2013)。表 1 显示在样本 1 与样本 2 中假设的四因子模型与数据匹配较好(χ^2 = 337.68, df = 183, CFI = 0.94, TFI =

0.94, RMSEA = 0.07, SRMR = 0.06; χ^2 = 337.68, df = 183, CFI = 0.94, TFI = 0.94, RMSEA = 0.07, SRMR = 0.04)。将两个样本中假设模型与三个竞争模型进行比较, 结果显示假设模型要优于竞争模型。因此数据与模型匹配较好, 可以进行假设检验。

4.2　描述性检验结果

样本 1 和样本 2 各变量的均值、标准差、相关系数以及信度如表 2 所示。

4.3　回归结果分析

研究构建了“CS × LMX”、“ CS × AS”、“LMX × AS”与“CS × LMX × AS”四个乘积项和四个回归方程。第一个回归方程用控制变量预测员工创新行为(模型 1 和模型 5)。第二个回归方程在第一个回归方程的基础上加入自变量(CS) (模型 2 和模型 6)。第三个回归方程在第二个回归方程的基础上加入调节变量(LMX)以及交互项(CS × LMX), 检验假设 1(模型 3 和模型 7)。第三个回归方程在第二个回归方程的基础上加入其它二维交互项(CS × AS, AS × LMX)以及三维交互项(CS × LMX × AS), 检验假设 2(模型 4 和模型 8)。

表 1　核心变量的验证性因子分析

测量模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2/\Delta df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
样本 1							
四因子模型	337.68	183	–	0.94	0.94	0.07	0.06
三因子模型 (CS+LMX)	867.12	186	176.51**	0.75	0.72	0.14	0.17
二因子模型 (CS+LMX+AS)	1431.00	188	182.22**	0.55	0.50	0.18	0.19
单因子模型	2072.26	189	173.46**	0.23	0.32	0.24	0.24
样本 2							
四因子模型	138.09	59	–	0.97	0.96	0.07	0.04
三因子模型 (CS+LMX)	696.77	62	186.23**	0.74	0.67	0.20	0.14
二因子模型 (CS+LMX+AS)	957.63	64	163.91**	0.63	0.55	0.24	0.15
单因子模型	1249.47	65	185.23**	0.51	0.41	0.27	0.18

注：$N_{样本1}$ = 195 对领导–下属, $N_{样本2}$ = 251 对领导–下属。CS: 挑战性压力源、LMX: 领导–成员交换、AS: 辱虐管理; $^{**}p < 0.01$。

表 2　样本 1 和样本 2 各变量的描述性统计

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
样本 1										
1. 年龄	36.14	6.62								
2. 性别	0.51	0.22	−0.16*							
3. 教育水平	0.28	0.45	−0.22**	0.22*						
4. 挑战性压力源(CS)	7.37	2.00	−0.01	−0.10	0.02	***0.95***				
5. 领导–成员交换(LMX)	5.63	1.02	−0.15*	0.10	−0.01	−0.02	***0.83***			
6. 辱虐管理(AS)	1.42	0.76	−0.09	−0.06	0.26**	−0.01	−0.37**	***0.96***		
7. 员工创新 (INV)	4.00	0.69	−0.17*	0.12	0.05	0.01	0.06	−0.04	***0.90***	
样本 2										
1. 年龄	34.81	8.49								
2. 性别	0.61	0.49	−0.06							
3. 教育水平	0.27	0.45	−0.33**	−0.09						
4. 挑战性压力源(CS)	5.47	1.61	−0.19**	0.08	0.05	***0.93***				
5. 领导–成员交换(LMX)	4.42	0.91	0.04	0.06	−0.08	0.10	***0.87***			
6. 辱虐管理(AS)	1.71	1.05	−0.07	−0.21**	0.16*	−0.25**	−0.56**	***0.97***		
7. 员工创新 (INV)	4.08	0.86	−0.18**	−0.10	0.09	0.19**	0.00	−0.04	***0.87***	
8. 与领导共事时间	5.06	3.63	0.43**	0.06	−0.11	−0.12	0.03	−0.10	−0.15*	

注：$N_{样本1}$ = 195 对领导–下属, $N_{样本2}$ = 251 对领导–下属。对角线为信度。
教育水平：0 = 无本科学历、1 = 有本科学历; 性别：0 = 男性、1 = 女性。$^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$。

表 3 员工创新行为的回归分析

变量	样本 1								样本 2							
	模型 1		模型 2		模型 3		模型 4		模型 5		模型 6		模型 7		模型 8	
	B	*SE*	*B*	*SE*	*B*	*SE*	*B*	*SE*	*B*	*SE*	*B*	*SE*	*B*	*SE*	*B*	*SE*
截距	4.57**	0.34	4.53**	0.39	7.06**	1.72	13.36**	4.17	4.79**	0.29	4.21**	0.43	5.45**	0.99	10.47**	1.94
年龄	−0.02	0.01	−0.02	0.01	−0.01	0.01	−0.02	0.01	−0.02	0.01	−0.01	0.01	−0.02	0.02	−0.01	0.01
性别	0.29	0.20	0.30	0.20	0.32	0.21	0.30	0.23	−0.19	0.13	−0.21	0.12	−0.19	0.13	−0.23	0.13
教育程度	−0.00	0.13	−0.00	0.13	−0.00	0.08	0.04	0.13	0.05	0.15	0.04	0.04	0.05	0.15	0.03	0.14
与领导的共事时间									−0.02	0.02	−0.02	0.02	−0.02	0.02	−0.02	0.02
CS			0.02	0.10	−0.34*	0.20	−1.17**	0.50			0.09*	0.04	−0.17	0.17	−0.88*	0.37
LMX					−0.46	0.30	−1.75**	0.76					−0.29	0.22	−1.39**	0.35
AS							−4.50**	0.02							−2.23**	0.79
CS × LMX					0.06	0.04	0.23**	0.09					0.06	0.04	0.22**	0.08
CS × AS							0.61**	0.25							0.35	0.19
LMX × AS							0.96**	0.41							0.55**	0.16
CS × LMX × AS							−0.13*	0.05							−0.09*	0.05
R^2	0.04		0.04		0.06		0.11*		0.05		0.09*		0.09*		0.14**	

注: $N_{样本1}$ = 195 对领导−下属, $N_{样本2}$ = 251 对领导−下属。非标准化系数。
教育水平: 0 = 无本科学历、1 = 有本科学历; 性别: 0 = 男性、1 = 女性。CS:挑战性压力源、LMX: 领导−成员交换、AS: 辱虐管理 $^*p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$。

假设 1 假定了领导−成员交换(LMX)正向调节挑战性压力源(CS)与员工创新行为(INV)的关系。表 3 的模型 3 与模型 7 表明, 在样本 1 与样本 2 中, 员工创新行为对“CS × LMX”的回归结果均不显著(B = 0.06, SE = 0.04, *n.s.*), 即领导−成员交换(LMX)对挑战性压力源(CS)与员工创新行为(INV)的调节作用不显著。假设 1 没有得到支持。

假设 2 假定挑战性压力源(CS)、领导−成员交换(LMX)和辱虐管理(AS)对员工创新行为具有三维交互作用。表 3 的模型 4 显示, 样本 1 中, 员工创新行为对乘积项“CS × LMX × AS”的回归结果显著(B = −0.13, SE = 0.05, p < 0.05), 模型 4 回归方程解释的方差解释量为 0.11(p < 0.05)。如图 2 所示, 当领导成员交换水平高、辱虐管理水平低时, 挑战性压力源与员工创新行为呈正向关系, 在其他情况下, 挑战性压力源与员工创新行为呈负向关系。简单斜率检验结果在表 4 显示, 在高领导−成员交换和高辱虐管理时, 挑战性压力源与员工创新行为负相关显著(B = −0.20, SE = 0.11, p < 0.05); 在高领导−成员交换和低辱虐管理时, 挑战性压力源与员工创新行为正相关显著(B = 0.21, SE = 0.08, p < 0.01);在低领导−成员交换−低辱虐管理时, 挑战性压力源与员工创新行为负相关不显著(B = −0.09, SE = 0.08, *n.s.*); 在低领导−成员交换−高辱虐管理时, 挑战性压力源与员工创新行为负相关显著(B = −0.09, SE = 0.05, p < 0.05)。

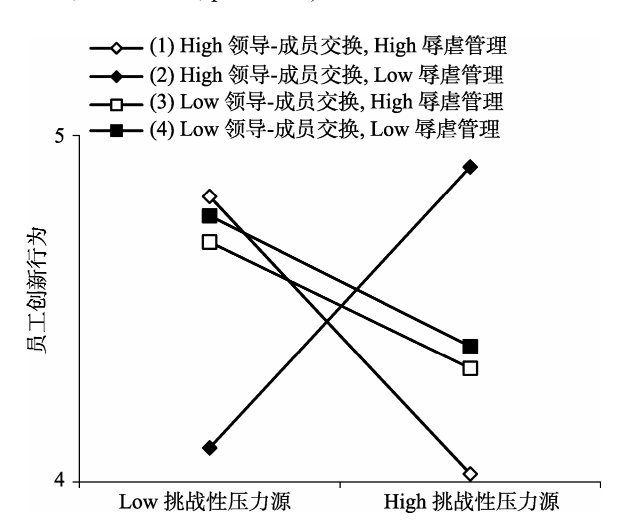


图 2 挑战性压力源、领导−成员交换和辱虐管理对员工创新行为的三维交互作用(样本 1)

注: $N_{样本1}$ = 195 对领导−下属。High: 平均值 + 1 个标准差、Low: 平均值 − 1 个标准差。

样本 2 中, 员工创新行为对乘积项“CS × LMX × AS”的回归结果显著(B = −0.09, SE = 0.05, p < 0.05), 模型 8 回归方程解释的方差解释量为 0.14 (p < 0.01)。如图 3 所示, 当领导成员交换处在高水平、辱虐管理处在低水平时, 挑战性压力源与员工创新行为呈正向关系, 在其他情况下, 二者呈负向关

系。表 4 显示, 在高领导−成员交换和高辱虐管理时, 挑战性压力源与员工创新行为负相关不显著(B = −0.06, SE = 0.11, *n.s.*); 在高领导−成员交换和低辱虐管理时, 挑战性压力源与员工创新行为之间正相关显著(B = 0.22, SE = 0.05, p < 0.01); 在低领导−成员交换−低辱虐管理时, 挑战性压力源与员工创新行为之间负相关不显著(B = −0.07, SE = 0.09, *n.s.*); 在低领导−成员交换−高辱虐管理时, 挑战性压力源与员工创新行为之间负相关不显著(B = −0.02, SE = 0.05, *n.s.*)。

表 4　简单斜率分析

斜线	样本 1		样本 2	
	B	SE	B	SE
(1) 低 LMX, 低 AS	−0.09	0.08	−0.07	0.09
(2) 低 LMX, 高 AS	-0.09^{*}	0.05	−0.02	0.05
(3) 高 LMX, 低 AS	0.21^{**}	0.08	0.22^{**}	0.05
(4) 高 LMX, 高 AS	-0.20^{*}	0.11	−0.06	0.11
(3)和(4)的差异	0.40^{**}	0.15	0.28^{*}	0.13
(3)和(2)的差异	0.29^{**}	0.11	0.24^{**}	0.06
(3)和(1)的差异	0.30^{**}	0.13	0.29^{**}	0.09

注：$N_{样本1}$ = 195 对领导−下属; $N_{样本2}$ = 251 对领导−下属。LMX: 领导−成员交换, AS: 辱虐管理; 低: 平均值−1 个标准差、高: 平均值+1 个标准差; $^{*}p < 0.05$; $^{**}p < 0.01$.

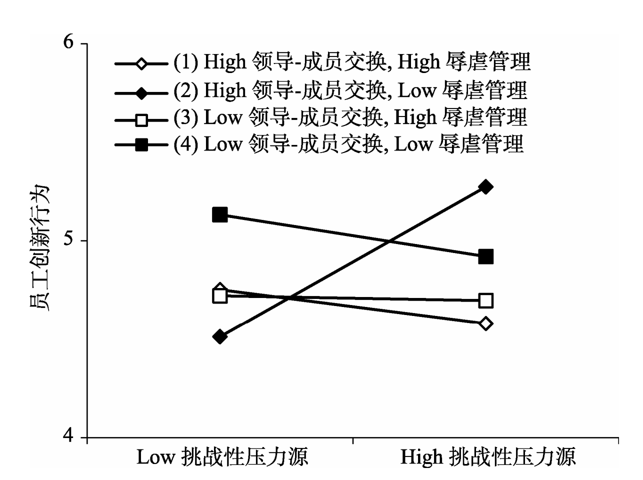


图 3　挑战性压力源、领导−成员交换和辱虐管理对员工创新行为的三维交互作用(样本 2)

注：$N_{样本2}$ = 251 对领导−下属。High: 平均值 + 1 个标准差、Low: 平均值 − 1 个标准差。

“高领导−成员交换, 低辱虐管理”与其他斜线的斜率差异如表 4 所示(Dawson & Richter, 2006)。在两个样本中, “高领导−成员交换, 低辱虐管理”与“高领导−成员交换, 高辱虐管理”的斜率差异显著(样本 1: B = 0.40, SE = 0.13, p < 0.01; 样本 2: B = 0.28, SE = 0.13, p < 0.01), 与“低领导−成员交换, 低辱虐管理”的斜率差异显著(样本 1: B = 0.29, SE = 0.08, p < 0.01; 样本 2: B = 0.24, SE = 0.09, p < 0.01), 同时与“低领导−成员交换, 高辱虐管理”的斜率差异也显著(样本 1: B = 0.30, SE = 0.11, p < 0.01; 样本 2: B = 0.29, SE = 0.09, p < 0.01)。因此, 样本 1 和样本 2 的结果均支持假设 2。

5　讨论

基于工作资源−需求模型, 本研究探索了领导−成员交换质量和辱虐管理对挑战性压力源与员工创新行为关系的调节作用。研究力图证明在员工面对挑战性压力源时, 需要拥有更多有效的工作资源, 才能够较好地应对挑战性工作要求进行创新。根据不同行业的两个样本的研究结果发现, 领导−成员交换单独对挑战性压力源与员工创新行为关系的调节作用不显著, 但领导−成员交换与辱虐管理的交互项对挑战性压力源与员工创新关系的调节作用显著。研究结果为挑战性压力源与员工创新行为之间关系的研究提供了一定的理论与实践启示。

5.1　理论意义

首先, 为理清挑战性压力源与创新之间关系的边界做出了贡献。以往的理论研究对挑战性压力源与创新之间的关系缺乏一致的解释(e.g., Byron et al., 2010; LePine et al., 2005)。实证研究也没有找到二者关系的一致研究结果(Ohly & Fritz, 2010; Sacramento et al., 2013)。近年来, 逐渐有研究从调节效应的角度入手解释挑战性压力源与员工创新行为之间关系的不一致性。但是以往的研究解释机制比较单一, 多从认知评价的角度表明调节变量会改变对挑战性压力源的认知评价。此外, 以往研究的调节变量种类上仅限于员工个人特征(Sacramento et al., 2013)以及变革−交易型领导(Zhang et al., 2014)或魅力型领导(LePine et al., 2016)。

研究的核心理论贡献在于运用工作要求−资源模型(Bakker & Demerouti, 2007), 从工作资源, 尤其是来自领导的工作资源的角度为挑战性压力源和员工创新行为的关系找到了新的边界。工作要求−资源模型强调了工作资源和工作要求的平衡能够促进更积极的工作结果(e.g., Bakker et al., 2007)。员工通过得到更高水平的工作资源, 能够更好地应对挑战性工作要求, 弥补资源的消耗, 更多地投入到创新性工作活动中, 取得更高水平的创新。本研究发现, 当员工能够得到更多来自领导的有效资源时(领导−成员交换质量水平高、辱虐管理水平低时),

挑战性压力源正向影响员工创新行为。进一步，以往研究没有对作为调节变量的不同工作资源的性质进行划分，特别是在讨论领导–成员交换作为工作资源时，没有强调领导方式或者行为在其中的作用。本研究证明领导方式能够定义领导–成员交换质量作为应对挑战性压力源工作资源的角色。当员工和非辱虐型领导的关系更好时，领导–成员交换才能更好地扮演工作资源的角色，才能更好地帮助员工应对挑战性压力源，加深挑战性压力源的激励作用，从而帮助员工取得更高水平的创新。本研究根据领导行为与领导–成员交换关系质量的不同作用划分了二者在作为工作资源的角色，并且探讨它们在挑战性压力源与员工创新之间关系的协同调节作用。研究结果揭示了来自领导的工作资源的复杂性，细化了工作要求–资源模型在解释挑战性压力源(工作要求)与工作资源影响员工结果变量的互动机制。

其次，研究通过验证领导–成员交换与辱虐管理共同的调节作用，理清了领导–成员交换调节效应的边界。以往研究大都着眼于独立考察领导–成员交换的积极效应(e.g., van Dyne, Kamdar, & Joireman, 2008)以及辱虐管理的消极效应(e.g., Xu et al., 2012; Tepper & Helle, 2011)。逐渐有研究结果指出，领导–成员交换对员工工作场所的作用不一定是正向的，并开始寻找领导–成员交换效应的调节变量，尤其是领导方式作为调节变量(e.g., Jiang et al., 2014; 陆欣欣, 孙嘉卿, 2016)。已有研究指出正向的领导方式强化领导–成员交换对员工工作场所积极结果的影响；负向的领导方式弱化领导–成员交换对工作场所积极结果的影响(e.g., Jiang et al., 2014)。与以往的研究一脉相承，本研究结果揭示了辱虐管理弱化了领导–成员交换的正面效应。本研究进一步发现辱虐管理弱化了领导–成员交换的正面调节效应。研究指出，当领导行为与领导–成员关系带给员工的信息不一致时，高质量的领导–成员关系的正向作用受到削弱。研究不仅仅将领导–成员交换与领导方式结合起来，并且进一步揭示了领导方式能够为领导–成员交换的调节效应提供边界。

再次，本研究对员工创新领域做出贡献。研究从工作要求–工作资源模型(Bakker & Demerouti, 2007)的理论角度为员工创新找到前因。以往研究指出，员工创新是一个充满不确定与压力的过程，员工执行创新行为需要充沛的资源(e.g., Byron et al., 2010)。以往研究强调了资源作为员工创新前因的重要角色，但是忽视了工作压力与工作资源之间的互动对员工创新的影响(e.g., Amabile, 1988)。本研究强调了工作压力和工作资源的平衡作为员工创新的前因。进一步，研究结果揭示了在挑战性工作压力源以及合适的工作资源都高的水平下，员工创新水平最高。

5.2 实践意义

本研究证明挑战性压力源在领导–成员交换水平高、辱虐管理水平低时能够正面影响员工创新。员工创新关系到组织的长期竞争力(Sacramento et al., 2013)。要想提高员工的创新行为水平，需要领导者、员工和组织的三方面共同努力。对于领导者而言，领导者需要给予员工更多的挑战性工作要求，比如给予员工更大范围的工作责任和更多的任务量。在给予员工这些挑战的同时，领导需要给予下属更多的支持，关注下属的需求，使得员工有更多合适的资源能够应对挑战。此外，减低对员工的辱虐水平。对于员工而言，员工需要主动建设与领导的关系，提高自己与领导相处的技能，以增加自身工作要求的挑战性与获取更多合适的工作资源。对于组织而言，组织需要增加对领导者的选拔与培训，增强领导力，减少组织中辱虐管理的存在。

5.3 优势、研究局限与未来研究展望

虽然本研究具有一些明显的优势(e.g., 不同行业的两个样本重复验证了研究假设、领导对下属的创新绩效评分)，但也存在局限：第一，样本 1 采用两个时间点的领导–下属配对数据、样本 2 采用一个时间点的领导–下属配对数据，均在一定程度上减少了共同方法误差，但是并不能推断变量之间的因果关系。由于本文并没有同时测量所有的变量，无法排除变量之间可能存在的相互或反向的影响。例如，员工的创新行为水平，也可能影响他们对挑战性压力源或者领导–成员交换的感知和判断。未来的研究设计应当采用多个时间点，同时测量所有的变量；或者使用实验方法，从而排除反向或相互影响，有效推断变量之间的因果关系。

第二，当在测量领导–成员交换与辱虐管理的调节作用时，没有能够直接通过数据结果显示在辱虐管理水平高与辱虐管理水平低的两种情况下，领导成员交换质量的性质不同。员工与领导培养出来的好关系，针对不同领导可能是不一样的。而关于领导–成员交换质量的以往研究聚焦于质量的高低上(e.g., Dulebohn et al., 2012)，几乎没有关于领导–成员交换质量性质的理论与测量。未来研究可以继

续细化领导–成员交换质量这个构念, 具体探讨不同类型的领导–成员交换质量之间性质的不同, 比如构造研究与辱虐管理领导发展的领导–成员交换质量以及与变革型领导发展的领导–成员交换质量。进一步, 由于研究设计的确范, 我们没能使用相关变量直接证明在辱虐管理水平高, LMX 水平高的情况下, 员工拥有的资源较少。未来的研究可以进一步使用情绪耗竭等相关员工资源的相关变量作为中介机制, 更直接地检验挑战性压力源、领导–成员交换质量与辱虐管理三维交互作用假设中涉及的逻辑。

第三, 本文从工作要求–资源模型出发探索了领导–成员交换与辱虐管理对挑战性压力源与员工创新关系的共同调节作用。研究结论支持了工作要求–资源模型在挑战性压力源–员工创新关系上的解释力, 并且以往研究也强调了工作资源与工作压力影响创新的重要因素(e.g., Byron et al., 2010)。然而, 工作要求–资源模型更多地应用在解释工作投入或者工作倦怠的形成机制上(e.g., Bakker et al., 2007), 并且本研究也没有考察工作投入或者工作倦怠等相关变量作为挑战性压力源与创新行为之间的中介机制。未来研究将中介机制纳入考察, 控制住之前已研究过的中介变量, 比如挑战性–阻碍性评价(e.g., LePine et al., 2016), 进一步验证工作要求–资源模型用以解释压力源与创新关系的有效性。此外, 本研究没有控制影响挑战性压力源作用的其他调节变量。未来研究可以控制文献中出现的个人特质与情境相关调节变量, 以展现领导–成员交换与辱虐管理调节作用的独特解释力。

6　结论

基于工作要求–资源模型, 本研究探索了挑战性压力源与员工创新之间的关系及其边界条件。结果显示, 领导–成员交换与辱虐管理调节挑战性压力源与员工创新行为之间的关系。当领导–成员交换水平高、辱虐管理水平低时, 挑战性压力源与员工创新行为正相关; 在其他条件下, 挑战性压力源与员工创新行为不相关或者负相关。

参　考　文　献

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 10, pp. 123−167). Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review, 80*(8), 52−61, 147.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management, 40*(5), 1297−1333.

Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 963−970.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274−284.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309−328.

Berscheid, E. S., & Regan, P. C. (2005). *The psychology of interpersonal relationships*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M., & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(3), 220–231.

Bowers, T. (2007). *The top workplace stressors and irritations*. Retrieved from http://www.techrepublic.com/blog/career/the-top-workplace-stressors-andirritations/210.

Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In: H. C. Triandis & J. W. Berry, (Eds.), *Handbook of Cross-cultural Psychology* (vol. 2, pp. 349−444). Boston: Allyn and Bacon.

Byron, K., Khazanchi, S., & Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: a meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 201−212.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65−74.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834−848.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874−900.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499−512.

Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 917−926.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715−1759.

Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology, 57*(2), 305−332.

Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future

research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neida & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 65−114). Greenwich, CT: Information Age Publishing

Eysenck, H. J. (1995). *Genius: The natural history of creativity* (Vol. 12). Cambridge: Cambridge University Press.

Fincham, F. D., & Linfield, K. J. (1997). A new look at marital quality: Can spouses feel positive and negative about their marriage?. *Journal of Family Psychology, 11*(4), 489−502.

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*(2), 227−271.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219−247.

Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 93−106.

Jiang, J. Y., Law, K. S., & Sun, J. J. M. (2014). Leader–member relationship and burnout: The moderating role of leader integrity. *Management and Organization Review, 10*(2), 223−247.

Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality, 44*(4), 512−519.

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764−775.

LePine, M., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal, 59*(3), 1036−1059.

Leung, K., Huang, K. L., Su, C. H., & Lu, L. (2011). Curvilinear relationships between role stress and innovative performance: Moderating effects of perceived support for innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(4), 741−758.

Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision andleader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(1), 41−52.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 662−674.

Lin, W., Ma, J., Wang, L., & Wang, M. (2015). A double-edged sword: The moderating role of conscientiousness in the relationship between work stressors, psychological strain, and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 36*(1), 94−111.

Little, T. D., Rhemtulla, M., Gibson, K., & Schoemann, A. M. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't beone. *Psychological Methods, 18*(3), 285−300.

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1187−1212.

Lu, X. X., & Sun, J. Q. (2016). When leader-member exchange increases emotional exhaustion? The role of belief in reciprocity and power distance orientation. *Acta Psychologia Sinica, 48*(5), 566−577.

[陆欣欣, 孙嘉卿. (2016). 领导−成员交换与情绪枯竭: 互惠信念和权力距离导向的作用. *心理学报, 48*(5), 566−577.]

Major, B., Zubek, J. M., Cooper, M. L., Cozzarelli, C., & Richards, C. (1997). Mixed messages: Implications of social conflict and social support within close relationships for adjustment to a stressful life event. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(6), 1349–1363.

Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2007). *Mplus. Statistical analysis with latent variables*. Version, 3.

Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi‐level study. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 543−565.

Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 121*(2), 141−157.

Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal, 37*(6), 1588−1602.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580−607.

Sonnentag, S., & Spychala, A. (2012). Job control and job stressors as predictors of proactive work behavior: Is role breadth self-efficacy the link?. *Human Performance, 25*(5), 412−431.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178−190.

Tepper, B. J., & Henle, C. A. (2011). A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 32*(3), 487−498.

van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1195−1207.

Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 254−262.

Wu, Z. L., Liu, J., & Liu, G. (2009). Abusive supervision and employee performance: Mechanisms of traditionality and trust. *Acta Psychologia Sinica, 41*(6), 510−518.

[吴隆增, 刘军, 刘刚. (2009). 辱虐管理与员工表现: 传统性与信任的作用. *心理学报, 41*(6), 510−518.]

Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 531−543.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 763−774.

Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair… or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal, 57*(3), 675−697.

When challenge stressors increase employee innovative behaviors? The role of leader member exchange and abusive supervision

SUN Jianmin[1]; CHEN Leni[1]; YIN Kui[2]

([1] *School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing* 100872, *China*)

([2] *Donlinks School of Economics and Management, University of Science & Technology Beijing, Beijing* 100083, *China*)

Abstract

Innovation is often sparked by pressures. Researchers have made a great effort to investigate the relationship between workplace stressors and employee innovative behaviors. Yet, extant literature has not drawn consistent conclusions.

Cavanaugh, Boswell, Roehling and Boudreau (2000) introduced the challenge-hindrance stressor framework. In this framework, challenge stressors are good demands that provide opportunities to learn and achieve, while hindrance stressors are bad demands that unnecessarily thwart personal achievements. Empirical evidence has consistently found that hindrance stressors are negatively related to employee innovative behaviors. However, the findings about the relationship between challenge stressors and innovative behaviors are mixed. Our study enlarges the previous findings and incorporates job resources from the leader, into the relationship between challenge stressors and innovative behaviors.

Job demand-resources model indicates that when job resources can help employees meet the job demands, employees will embrace more positive work-related outcomes. High job resources can decrease employees' resource depletion when they face job demands, increase the motivational functions of job demands, and thus enable employees to successfully accomplish job demands. As a type of job resources, leader-member exchange can alleviate resources depletion. When leader-member exchange is high, employees are able to allocate more resources to cope with challenging demands. Due to the increase of successful coping, challenge stressors can lead to more positive woke-related outcomes, especially employee innovative behaviors. Thus when LMX is high, the relationship between challenge stressors and employee innovative behaviors is more positive than when LMX is low.

Moreover, the style of leadership behaviors may influence the suitability of the resources provided by leaders to employees. Our study further argues that abusive supervision, as a type of negative style of leadership behaviors, is more likely to influence the moderating effects of LMX. When abusive supervision is high, leaders convey "mixed information" to employees with high LMX. Thus LMX cannot be used as resources to cope with job demands, or challenge stressors. In contrast, when abusive supervision is low, leaders convey "consistent information" to employees with high LMX.

We collected two samples to test our hypotheses. For the first sample, the survey was administered in an energy drinks corporation located in China's Beijing municipal. We collected the data at two time spots with a temporal interval of 2 weeks and the final sample was composed of 195 matched leader-employee dyads. For the second sample, the survey was administered in four companies. We collected the data at one time spot and the final sample was composed of 251 matched leader-employee dyads. The results consistently revealed that the interaction of LMX and abusive supervision significantly moderated the challenge stressors – employee innovative behaviors link. Especially, only when LMX is high and abusive supervision is low, the relationship between challenge stressors and innovative behaviors is significantly positive.

Theoretically, our study contributes to the relationship between challenge stressors and employee innovative behaviors using job demands-resources model. Further, our study also contributes to the leadership literature that the positive role of LMX can be influenced by the leadership behaviors, especially in our study, abusive supervision. Last, our study enlarges the innovation studies that the interplay of work stressors and work resources is essential for employee innovation. Practically, our study contributes to employee innovation improvements. Finally, the limitations and future research directions were discussed.

Key words challenge stressors; employee innovative behaviors; LMX; abusive supervision; three-way interaction